**Содержание.**

 Стр.

Введение 2

1. Для чего нужно управление мотивацией персонала 2

2. Описание рассматриваемого предприятия 3

3. Сопоставительный анализ ситуации на предприятии 7

4. Основные причины в расхождении целей и методов управления мотивации в организации с позиции сотрудника 8

5. Основные причины в расхождении целей и методов управления мотивации в организации с позиции компании 10

1. Практические предложения по улучшению системы мотивации 12

6.1. Типичные случаи неэффективной работы системы мотивации 12

6.2. Причины ошибок в проектировании системы управления мотивацией 14

6.3. Способы исправления ошибок при проектировании системы управления мотивацией 15

* 1. Этапы и принципы при проведении «пилотного» проектирования системы управления мотивацией 16

7. Заключение 18

Список используемой литературы 21

**Введение**

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, с которыми связана мотивация.

Характерным для многих российских компаний является ограниченность, а порой отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. Большинство работников не стремятся проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. Как известно, имеются два вида привлечения человека к выполнению определенной работы - принуждение и мотивация. Общепризнанным является то, что принуждение малоэффективно в решении задач управления и достижения результатов. Поэтому, особенно в последнее время, активно развивается мотивационный механизм. Для многих предприятий он является определяющим фактором мобилизации персонала на выполнение задач.

Цель данной курсовой работы – разработка приложений по совершенствованию существующей системы мотивации в конкретной организации.

На мой взгляд, разработка системы стимуляторов применительно к особенностям рыночных отношений, специфике коллектива, сфере труда - один из наиболее важных резервов эффективности управления компанией. Поэтому материальные факторы далеко не всегда выходят на передний план и не могут служить единственной формой вознаграждения за труд.

1. **Для чего нужно управление мотивацией персонала**

Многие компании рано или поздно сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы мотивационного стимулирования персонала. Это объясняется тем, что ранее подобная система либо отсутствовала вообще, либо присутствовала номинально, а фактически «не работала», т.е. не влияла существенно на поведение работников и даже игнорировалась. Практика показывает, что такое положение обычно возникает по следующим причинам:

• Служебные функции и критерии оценки персонала четко не сформулированы или не доведены до работников, которые могут не представлять и не понимать, какие требования к ним предъявляет руководство компании.

• Персонал организации не обладает необходимыми умениями и навыками, чтобы выполнять стандарты деятельности и требования руководителей. В этом случае людей надо обучать.

• Предлагаемые стимулы не соответствуют внутренним мотивам работников, т.е. программа стимулирования не учитывает общую структуру трудовой мотивации персонала. В частности, это может проявляться в неверном использовании денежных стимулов, а также в отказе от неденежных видов стимулирования (натуральных, моральных, организационных и др.), влияющих на мотивацию и лояльность работников.

• В системе стимулирования персонала преобладают негативные стимулы, что оказывает демотивирующее воздействие на людей и вызывает их сопротивление.

• В организации не отлажена гибкая и оперативная система оценки персонала. В этом случае снижается качество труда работников, и руководители не получают адекватной информации о результатах деятельности своих подчиненных.

• Программа стимулирования противоречит сложившейся организационной культуре компании, т.е. эта программа не учитывает устоявшиеся ценности, традиции, правила и нормы поведения людей в организации.

• Предлагаемые стимулы не имеют большого значения для людей. Например, доказано, что денежные стимулы (премии и штрафы) влияют на мотивацию только в том случае, если их размер составляет не менее 20% от постоянной зарплаты.

Современное производство не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые постоянно совершенствуются под влиянием экономических и политических условий. Сегодня на рынке можно купить конкурентный товар, но купить конкурентоспособность и стимулы - невозможно. Поэтому многим предприятиям приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

* + 1. **Описание рассматриваемого предприятия**

Объектом исследования был выбран Межрегиональном филиале сотовой связи ОАО «Уралсвязьинформ». Данное предприятие начало свою деятельность в 2005 г.

Межрегиональный филиал сотовой связи ОАО «Уралсвязьинформ», далее именуемый (МРФСС), создан на основании решения Совета директоров ОАО «Уралсвязьинформ» (Общество).

 Место нахождения Филиала: г. Курган и Курганская область, г. Пермь и Пермская область, включая Коми-Пермяцкий автономный округ, г. Екатеринбург и Свердловская область, г. Тюмень и Тюменская область, г. Челябинск и Челябинская область, г. Ханты-Мансийск и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Салехард и Ямало-Ненецкий автономный округ.

Фактический адрес Филиала – 614002, Россия, г. Пермь, ул. Ленина, 68.

Филиал осуществляет следующие виды деятельности Общества, установленные его Уставом:

* предоставление услуг местной, междугородной и международной телефонной связи с использованием таксофонов;
* предоставление услуг сотовой подвижной связи (стандарты GSM-900/1800 и другие в соответствие с лицензиями);
* предоставление услуг передачи данных, в том числе услуг пакетной передачи данных (GPRS, EDGE и другие);
* предоставление услуг беспроводного радиодоступа;
* предоставление услуг беспроводного широкополосного доступа;
* предоставление услуг телематических служб
* торгово-закупочная и торгово-посредническая деятельность;
* рекламная деятельность.
* обеспечивает эксплуатацию технических средств связи в соответствии с существующими нормами и правилами.

Данное предприятие в рамках Общества является молодым и динамично развивающимся.

Структура персонала по категориям ежегодно меняется согласно потребностям производства. Изменения происходят в основном в численности и структуре производственного персонала.

Основная роль в функционировании любого предприятия принадлежит его персоналу. Состав численности персонала предприятия по категориям представлен в табл. 1.

Таблица 1

Численность персонала по категориям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Периоды / Категория персонала  | 2005 г | 2006 г | 2007 г |
| Весь персонал | 210 | 297 | 424 |
| Руководители | 71 | 71 | 79 |
| Служащие | 23 | 31 | 76 |
| ИТР | 37 | 59 | 83 |
| Тех. персонал | 67 | 121 | 154 |
| Не тех. персонал | 12 | 15 | 32 |

Молодежь охотно идет работать на предприятие, текучесть кадров среди них отсутствует. Приоритеты при приеме на работу отдается молодым специалистам. Это связано со спецификой производства в сфере внедрения новых технологий. Состав по социально демографической численности персонала предприятия представлен в табл. 2.

Таблица 2

Социально демографическая структура

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Периоды / Категория персонала  | 2005 г | 2006 г | 2007 г |
| Весь персонал | 210 | 297 | 424 |
| До 20 лет | 5 | 12 | 12 |
| 20 -30 | 100 | 149 | 215 |
| 30 - 45 | 89 | 111 | 161 |
| 45- 60 и старше  | 21 | 25 | 36 |
| Из них:  |  |  |  |
| Мужчины | 158 | 211 | 278 |
| Женщины | 52 | 86 | 146 |

На предприятии преобладает мужской труд, опять же это связано с обслуживанием современного технологического оборудования. Старение кадров и то, что предприятие будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников на ближайшую перспективу не предвидится. Только около 8,5 % работающих - люди предпенсионного и пенсионного возраста.

На предприятии преобладает доля персонала имеющего средне –профессиональное или высшее образование. Причем при приеме на работу предпочтение отдается специалистам с высшим образованием, и удельная доля такого персонала растет – это опять же связано с повышенными требованиями к обслуживанию современного высокотехнологичного оборудования

Таблица 3

Профессионально – квалификационная структура

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Периоды / Образование  | 2005 г | 2006 г | 2007 г |
| Весь персонал | 210 | 297 | 424 |
| среднее | 71 | 71 | 79 |
| Средне-профессиональное | 23 | 31 | 76 |
| Высшее | 37 | 59 | 112 |

При всем при этом на предприятии присутствует естественная текучесть кадров, но уровень ее пороговый и стабильный (таблицы 4,5).

Таблица 4

Показатели движения персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель/Год | 2005 г | 2006 г | 2007 г |
| Среднесписочная численность, чел  | 210 | 297 | 424 |
| Общий оборот персонала, чел. | 225 | 104 | 142 |
| Принято  | 210 | 87 | 127 |
| Выбыло, в том числе: | 15 | 17 | 15 |
| в связи с уходом на пенсию | 0 | 1 | 1 |
| по собственному желанию | 11 | 15 | 12 |
| прочие | 4 | 1 | 2 |
| Коэффициент общего оборота рабочей силы |
| по приему | 1,07 | 0,29 | 0,29 |
| по выбытию | 0,07 | 0,06 | 0,04 |
| Общий оборот | 1,14 | 0,35 | 0,33 |
| Коэффициент текучести, % | 5,24% | 5,05% | 2,83% |

Лишь небольшая часть выбывших сотрудников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию, призывом на военную службу и т.д.

Большинство сотрудников увольняется по собственному желанию из-за низкой, по их мнению, заработной платы и отсутствию перспектив карьерного роста, таб. 5.

 Таблица 5

Причины увольнения по собственному желанию в 2006 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Причина | 17 |
| Состояние здоровья | 0 |
| Отсутствие возможности для карьерного роста | 7 |
| Низкая заработная плата | 10 |
| Неудобный график работы | 0 |

В МРФСС ОАО «Уралсвязьинформ», разработаны организационно-технические мероприятия по повышению эффективности работы на 2005-2010 годы. Одними из пунктов мероприятий – это обеспечение достаточно высокого уро­вня оплаты труда и достаточно высокий уровень жизни каждого сотрудника и членов его семьи.

В рамках реализации мероприятий на предприятии применяются несколько видов стимулирования и мотивации, которые представлены в таб.6

Таблица 6

Перечень стимулирующих систем в организации

|  |  |
| --- | --- |
| ФормаСтимулированияЗаработная плата (номинальная) | Основное содержание, источник Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, за сверхурочную работу и т.д.) заработную плату |
| Заработная плата (реальная) | Обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с установленным государством минимумом, введения компенсационных выплат, индексация заработной платы в соответствии с инфляцией |
| Бонусы | Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения, премии). Это годовой, полугодовой бонус, связанный, как правило, с размером получаемой зарплаты |
| Участие в акционерном капитале | Покупка акций предприятия и получение дивидендов, покупка акций по льготным ценам |
| Планы дополнительных выплат | Подарки фирмы, субсидирование деловых расходов. Покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Это косвенные расходы, не облагаемые налогами, и поэтому более привлекательные |
| Стимулирование поведения работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета.  |
| Стипендиальные программы | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование (первое высшее) на стороне) |
| Программы обучения персонала | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). Оплата получения дополнительного образования, организация обучения |
| Программы медицинского обслуживания | Выделение средств на эти цели |
| Программы, связанные воспитанием и обучением детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей |
| Страхование жизни | Страхование жизни работника за счет средств компании и членов его семьи. За счет дополнительных средств, при несчастном случае выплачивается определенная сумма |
| Медицинское страхование | Как самих работников, так и членов их семей |
| Отчисление в пенсионный фонд | Альтернативный государственному, фонд дополнительного пенсионного обеспечения на самом предприятии, так и по договору с каким либо фондом на стороне. |

Помимо привязки заработной платы к выработке и выплате премий по результатам деятельности предприятия в целом, МРФСС ОАО «Уралсвязьинформ», предоставляет своим работникам оздоровительный отдых на базе «Ёлочка» и «Связист», услуги медицинского центра, в том числе стоматологического кабинета, проводит празднование Дня связиста.

Новые условия, в которых находится компания (ужесточение конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг), требуют наличие персонала нового качества, способного решать сложнейшие задачи.

Почему же в целом на динамично развивающемся предприятии возникают демотивационные настроения? Чем вызвано увеличение мотивации ухода сотрудников из компании?

* + 1. **Сопоставительный анализ ситуации на предприятии**

Анализ материального стимулирования в МРФСС выявил, что оплата труда сотрудников предприятия зависит только от производительности и индивидуального вклада каждого работника. Существуют лишь правила внутреннего распорядка и Положение о заработной плате.

Опрос респондентов показал, что удовлетворенность работой на предприятии в целом высокая, но при этом очень многие сменили бы место работы при условии повышенной заработной платы в другом месте. Неудовлетворенность в основном высказывали сотрудники с высшим образованием, многие из которых занимают должности ведущих специалистов.

Вместе с тем немало сотрудников (45%) из числа технических специалистов указывают, что в целом они довольны своей работой и не стали, бы ее менять, но если бы при этом был несколько выше уровень оплаты труда и улучшены бытовые условия.

Престиж работы на предприятии достаточно высок, присутствует сильная организационная культура. Для сотрудников ведется планирование карьеры, имеются возможности повышения квалификации, однако пользуются этим не многие.

Проведенный опрос показал, что система мотивации, функционирующая на предприятии, малоэффективна и не до конца сформирована. При этом видно, что нематериальная мотивация на предприятии развито недостаточно, применяются только те виды, которые в той или иной степени гарантируются КЗоТом.

Прежде всего, отсутствует формальный документ, который затрагивает все аспекты стимулирования сотрудников, как материального, так и нематериального.

Анализ опросов также показал, что необходима тщательная проработка вопросов нематериального стимулирования труда, поскольку очень немногие сотрудники ощущают связь между своим вкладом в деятельность предприятия и уровнем оплаты труда.

Какой же должна быть материальная система стимулирования? Как сделать ее оптимальной не только для руководства компании, но и для работников? Как повысить производительность труда и качество продукции, результативность работы персонала?

На основе проведенного исследования существующей системы мотивации персонала можно сделать вывод, что система мотивации персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденции кадрового менеджмента.

* + 1. **Основные причины в расхождении целей и методов управления мотивации в организации с позиции сотрудника**

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Хотя внедрение программ стимулирования всегда требует финансовых и временных затрат, эффект, который они могут принести при правильном их применении, значительно больше. А эффективен только тот работник, который высокомотивирован.

По оценке ведущих специалистов, около 50% людей меняют и занимаются поисками нового места работы именно из-за снижения нематериальной мотивации. По оценкам хедхантеров, среди топ-менеджеров таких от 15% до 40%.

Психологи выделяют шесть основных стадий потери мотивации и определяют для каждой из них типичные признаки.

Удивление

На первой стадии потери мотивации сотрудник испытывает лишь недоумение, настороженность, растерянность. У него возникает стресс. Он задается вопросом, кто виноват в происходящем - он сам, руководство, система управления? На этом этапе сотрудник работает пока нормально. Внешние проявления этой стадии потери мотивации могут быть незаметными.

По мнению специалистов, есть один признак, на который руководителю стоит обратить внимание. Если новый сотрудник подолгу засиживается на работе, несмотря на то, что явно не завален работой, - это может быть проявлением настороженности и растерянности.

Игнорирование

Подчиненные обычно замечают ошибки руководителя или системы управления. Лояльный сотрудник, скорее всего, попытается поделиться с начальством своими мыслями. Постоянное игнорирование его идей уже ведет к демотивации.

На этом этапе, как отмечают психологи, сотрудник проявляет явные признаки недовольства - некую агрессивную демонстративность. Недовольство на этой стадии, может, проявляется в невербальной форме: сотрудник может не пропустить руководителя вперед в дверях, перестает прислушиваться к его словам, игнорирует его.

Сотрудник может осознанно и неосознанно начать уклоняться от выполнения каких-то заданий руководства, находя для этого разнообразные мелкие предлоги: не успел, был занят, болела голова и т. п.

По мнению экспертов, сотрудники высокой квалификации, ведущие специалисты, топ-менеджеры очень часто оставляют компанию уже на этом этапе.

Неосознанный саботаж

У сотрудника, который утвердился в мысли, что причина неудач в руководстве или системе управления, появляется неосознанная надежда на промах руководителя, на то, что система снова даст сбой. Он рассчитывает, что после очередного серьезного сбоя руководство, наконец, заинтересуется его мнением, рекомендациями.

Это выражается, например, в осознанном и неосознанном саботаже: сокрытии от руководства служебной информации, попытках избегать встреч с начальством.

Без надежды

В конце концов, сотрудник теряет надежду на изменение ситуации. Он разочаровывается в руководстве, в своей работе в данной компании.

На этом этапе падает эффективность работы сотрудников. Сотрудники, переживающие подобное, начинают работать очень медленно, выполнять заказы в два-четыре раза дольше. Люди эмоциональные, экспрессивные могут начать демонстративно нарушать трудовую дисциплину. В этот момент недовольство сотрудника приобретает вполне оформленную, словесную форму. Человек делится недовольством в курилке, в столовой. На этом этапе потеря мотивации начинает наносить ощутимый материальный вред бизнесу компании. Из-за демотивированности сотрудников срываются контракты, падают продажи и т. п.

На этом этапе практически все менеджеры и специалисты начинают активно искать другую работу, звонят рекрутерам и хедхантерам. В таких компаниях преобладает персонал, находящийся на третьей-четвертой стадии потери мотивации.

Забастовка

Это фаза отчуждения сотрудника от руководства и компании в целом. Работник хочет лишь сохранить свое лицо перед другими сотрудниками, перед самим собой, но ему уже все равно, что о нем думает и говорит руководитель. Сотрудник начинает выполнять только номинально очерченные перед ним обязанности. Явный симптом такого состояния - игнорирование плановых мероприятий и молчаливое выполнение любых распоряжений руководства. Чрезмерная покорность, равнодушие на лице сотрудника - показатели того, что человек дошел до стадии, когда восстановление мотивации и доверия к руководству и компании уже невозможно.

Добровольная каторга

Если сотрудник по каким-то причинам (обязательства перед работодателем, отсутствие возможности найти другую работу, страх перед переменой места работы и т. п.) не уходит из компании, наступает полная апатия и подавленность. Он ненавидит работу. Он испытывает ужас перед тем, что ему нужно идти на работу, садиться в машину, ехать в метро и т. п.

Внешне это выражается в вялом, заторможенном поведении, даже сонливости на рабочем месте. Нередко это состояние становится массовым. И тогда сотрудники начинают слишком много говорить об отпуске, о покупках, о посторонних по отношению к работе вещах.

Чем вообще чревато развитие на предприятии демотивационных настроений?

Когда система мотивации неэффективна, уходят ценные сотрудники, а оставшиеся не проявляют желаемого энтузиазма при решении рабочих вопросов.

1. **Основные причины в расхождении целей и методов управления мотивации в организации с позиции компании**

Когда же наступит этот момент, или он уже наступил? Каковы предпосылки необходимости внедрения новой системы мотивации персонала, либо корректировки существующей?

Все основные признаки необходимости внедрения или корректировки системы мотивации на предприятии можно разбить на несколько:

Изменение стратегии компании, связанной с резким изменением численности персонала. Появление новых амбициозных целей

Одним из важнейших моментов, на которые надо обратить внимание, оценивая оптимальность системы оплаты - наличие взаимосвязи между элементами материального стимулирования и целями, которые ставит перед собой компания. По статистике 80% стратегий не реализуются из-за того, что менеджеры в своей деятельности не мотивированы на достижение стратегических целей компании. Стратегию необходимо перевести в программу действий, назначить ответственных лиц, придать экономическое выражение промежуточным и конечным результатам, увязать с мотивационными составляющими оплаты труда сотрудников. Если стратегией предусмотрен большой набор или сокращение численности, обязательно необходимо корректировать систему оплаты труда.

Регулярное невыполнение оперативных планов

Если оклад в первую очередь определяет приверженность сотрудника компании, то материальное стимулирование призвано нацелить сотрудника на достижение конкретных производственных результатов. В зависимости от решаемых бизнес – задач компании, разработанная система бонусов может стимулировать рабочее поведение сотрудников, нацеленное на достижение индивидуальных или групповых результатов. Необходимо оптимальное распределение премиального фонда или построение «зарабатывающих» схем. Причем перед работником должны ставиться конкретные и понятные ему задачи. Требования к постановке задач следующие: реальность выполнения и существенность вознаграждения для работника за достигнутый результат.

Реальность выполнения поставленных задач (достижения результатов). Оценка эффективности работы персонала будет невозможной либо некорректной при выставлении изначально недостижимых или размыто сформулированных целей. Очень важно, чтобы поставленная цель была понятна сотруднику, чтобы он понимал, каким образом можно ее достичь и, следовательно, получить стимулирующую выплату.

Существенность вознаграждения за достижения. Верхний порог при определении размера такой стимулирующей выплаты должен быть экономически целесообразным, но не ниже порога чувствительности. Как правило, стремление к экономии на стимулирующих выплатах приводит к росту других видов производственных затрат, обусловленных потерей качества, затянутыми сроками либо отсутствием положительных результатов при выполнении поставленных задач.

Выход в регионы, создание филиальной сети

При развитии компании возникает еще одна проблема – как сохранить полную управляемость подразделениями, обеспечить контроль при удаленном доступе отделений компании. Здесь необходима такая система мотивации, которая бы стимулировала менеджмент удаленных подразделений поддерживать оперативную обратную связь и быть самоконтролируемыми. Необходима полная прозрачность бизнес-процессов по всей сети компаний и филиалов, и система материальных выплат должна быть неотделима от них и увязана с результатами деятельности.

Модернизация производства и изменение норм труда

Совершенствование технологии производства и переоборудование диктует необходимость в пересмотре норм труда, и многие руководители сталкиваются с проблемой в установке корректных норм, т.к. нередко производительность, описанная в паспорте, не достигается в действительности. Необходимо решить вопрос, как замотивировать персонал на освоение оборудования в кратчайшие сроки и выйти на высокие показатели производительности. С одной стороны, нельзя установить повременную оплату, т.к. заявленная производительность может быть труднодостижима без желания рабочего, с другой стороны, неправильные сдельные расценки на этапе освоения могут привести к потере качества продукции, либо, даже к сбоям и поломке дорогостоящего оборудования.

Высокие постоянные издержки и как следствие высокая себестоимость продукции

В ряде предприятий издержки на персонал составляют значительную часть себестоимости выпускаемой продукции. При этом системы оплаты непрозрачны, отсутствуют механизмы контроля и управления этой группой издержек. Специфика производств создает дефицит на рынке труда высококвалифицированных работников, и менеджменту предприятий постоянно приходится искать пути повышения заинтересованности работников в результатах труда, а также способы удержания квалифицированных специалистов на предприятии. Зачастую решение этих проблем приводит к неконтролируемому росту фонда оплаты труда: происходит повышение оплаты труда работникам, как с помощью увеличения гарантированного повременного заработка, так и дополнительным введением различных доплат и надбавок.

Неудовлетворенность руководства компании уровнем производительности труда, объемами и качеством предоставляемых услуг

В основном такая проблема возникает на предприятиях с тарифно-окладными системами, которые на сегодня безнадежно устарели. Они не обладают мотивирующими свойствами, т.к. работник, зная, что ему гарантирована определенная сумма за определенное время работы, не стремится повысить свою эффективность. Сотрудник не заинтересован в результатах работы, потому что, какими бы они не были, он получит одинаковое вознаграждение за свой труд. Каждый сотрудник отвечает только за свой участок работы, и все, что происходит за пределами, - не его забота. Если в организации есть потребность, чтобы люди заботились о процветании фирмы, в которой они работают, проявляли инициативу, надо давать им такую возможность. Если же на подчиненных постоянно давить, у них атрофируется желание работать и быть эффективными в этой работе. Безразличные сотрудники вряд ли будут способствовать процветанию компании в целом.

Высокие показатели по текучести персонала по причине

Авторитарный стиль управления организацией хорош в чрезвычайных ситуациях: потоп, наводнение, кризис и т.п. Неудивительно, что люди из отделов уходят, причем достаточно неожиданно для руководства (поскольку оно центровано на себе, подчиненные для них вторичны, поэтому и сигналы недовольства, обязательно в том или ином виде предшествующие увольнению, ими не воспринимаются).

Есть такая большая  проблема, которая сейчас стоит у многих компаний - есть руководители, но руководители это одно, а сотрудники – это совсем другое, то есть это не компания сотрудников.

1. **Практические предложения по улучшению системы мотивации**

По оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в компании.

**6.1. Типичные случаи неэффективной работы системы мотивации**

Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока: выплата «премий-призов», гарантированные премии, установление недостижимых бонусов и премирование за чужую работу. Рассмотрим подробнее каждую из этих групп.

Выплата «премии-приза»

Использование «премий-призов» встречается во многих отраслях российской экономики. Отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер. Считается, что использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода.

Однако повышения эффективности работы, как правило, не происходит. Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

Одна из задач системы мотивации — управление ожиданиями сотрудников. Часто встречающаяся ошибка - сотрудники не понимают, как действует система мотивации, и что надо делать, чтобы получить премию. На практике известны случаи, когда расчет премии выполнялся с использованием логарифмов и интегральных вычислений. Очевидно, что менеджеру по продажам или сотруднику отдела снабжения сложно понять, как будет работать такая система пре­мирования. Предложенная формула может быть справедливой и правильной, но не мотивирующей.

Гарантированные премии

Ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерна для многих предприятий, унаследовавших систему стимулирования с советских времен. Опросы, проведенные среди сотрудников нефтедобывающих предприятий, показали, что на вопрос о том, сколько они получают, большинство назвали размер заработной платы с учетом переменной части, а не оклад. Это означает, что суще­ствующая система стимулирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов. Премии они воспринимают не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Вместе с тем руководители предприятий не торопятся объединять переменную часть с окладом, поскольку не хотят терять инструмент наказания за возможные провинности. По зако­нодательству работодатель не имеет права «урезать» оклад сотрудника, но вполне может лишить его премии. Подобные наказания чаще всего не носят системного характера и, следовательно, не имеют ничего общего со стимулированием.

Недостижимые бонусы

Создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать пер­сонал. Если руководство пытается навязать сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемый результат все равно не будет достигнут. Однако запланированные количественные показатели могут стать настолько труднодостижимы и далеки от реальности, что сотрудники не станут даже пытаться заработать обещанный бонус. Они предпочтут сконцентрироваться на текущей деятельности и самостоятельно формулировать свои цели и задачи, что приведет к децентрализа­ции и потере контроля над компанией. Одним из возможных решений этой проблемы является создание так называемой вилки стимулирования, когда сотрудник получает разные бонусы за достижимые и труднодостижимые цели.

Если компания ставит сотрудникам недостижимые планы, это может свидетельствовать о следующем:

- некомпетентность менеджмента;

- руководство пытается снизить затраты компании на оплату труда. Если цели не будут достигнуты, не придется выплачивать премиальные и, следователь­но, нести дополнительные затраты;

- попытка скорректировать завышенную самооцен­ку сотрудников.

Однако если цели не будут достигнуты, персонал не будет работать лучше. Чем менее успешны сотрудники компании, тем больше денег приходится платить, чтобы их удержать. Таков негласный парадокс организационной психологии.

Можно также добавить, что 90% случаев невыполнения плана сотрудники связывают не со своей неэффективностью, а с неправильным поведением менеджмента, либо с непреодолимой внешней силой, которую не учел все тот же менеджер. Поэтому надо очень аккуратно подходить к оценке достижимости целей.

Премия за чужую работу

Результаты работы сотрудников некоторых под­разделений традиционно привязываются к консолидированным бизнес – показателям. При этом зачастую не учитывается влияние на эти показа­тели деятельности других подразделений.

В каждой компании перед руководством стоит задача повышения объема прибыли. Для ее решения сотрудники соответствующего отдела могут поощряться бонусами, размер которых на­прямую зависел от объема прибыли. Вместе с тем поощрение сотрудников других отделов, деятельность которых непосредственно влияла на прибыль, не предусматривается. Например, акции маркетологов давали финансовые результаты, за которые фактически премировались бы менеджеры по продажам. В итоге обе группы сотрудников станут демотивированы: сотрудники отдела продаж из-за того, что заработанные деньги доставались легко, а специалисты отдела маркетинга в связи с отсутствием соответствующего вознаграждения.

**6.2. Причины ошибок в проектировании системы управления мотивацией**

Большинство описанных выше ситуаций складывается вследствие ошибок, допущенных на этапе проектирования. Выделим основные причины, по которым на предприятии создаются «проблемные» системы стимулирования.

Показатели стимулирования не увязаны с целями бизнеса

Несмотря на то что у разных подразделений могут быть разные схемы стимулирования, необходимо, чтобы все они были увязаны с целями и миссией компании. На нашем предприятии, осуществлявшем комплексное предоставление услуг, система стимулирования напрямую увязана с показателем прибыльности отдельных подразделений. Это рано или поздно приведет к нарушению технологичности процесса предоставления услуг в компании, так как подразделения стремятся максимально активно продавать свои услуги на внешнем рын­ке в ущерб потребностям бизнеса. На самом деле следует использовать систему поощрений, при которой премия, прежде всего ориентирована на выполнение установленных планов.

Отсутствует количественная оценка показателей результативности работы сотрудников

Существует мнение, что эффективность многих видов деятельности не поддается измерению. В итоге используется субъективная оценка эффективности работы сотрудников, что зачастую оказывает демотивирующий эффект. Всегда можно выделить показатели эффективности деятельности сотрудника, сгруппировать их по категориям и оценить в баллах, заранее описав, за что присваивается тот или иной балл.

Существенной ошибкой может стать использование экспертных оценок деятельности сотрудников или подразделений, основанных на баллах, без описания порядка их присвоения. Отсутствие описания системы присвоения баллов приведет к разочарованию сотрудников, а мероприятие, вместо того чтобы стимулировать к эффективному труду, снизит лояльность персонала в последующие периоды.

Однако построение системы мотивации на основе формул и точно вычисляемых показателей также таит в себе опасности. Создание системы мотивации, которая полностью автономна и не требует участия менеджера и принятия решений, - одна из самых серьезных ошибок, допускаемых в процессе разработки способов мотивирования.

Планирование, исполнение и контроль показателей эффективности деятельности проводятся подразделениями самостоятельно.

На нашем предприятии система стимулирования предполагает ежемесячное премирование сотрудников за выполнение производственных планов. Если при этом функции составления планов, их исполнения и подготовки отчетных документов подразделения готовят самостоятельно. Разумеется, согласно отчетам планы ежемесячно выполняются на 100% и всем сотрудникам выплачивается премия. Анализ деятельности подразделений подразумевает сравнение содержания планов с отчетами об их реализации. Выяснилось, что планов или вовсе не существует, или в процессе реализации происходит периодическая корректировка в рамках одного периода. Очевидно, что при создании системы стимулирования функции контроля, планирования и исполнения должны быть распределены между разными структурными подразделениями.

Сотрудник не может влиять на выполнение поставленных задач.

На многих предприятиях премиальные выплаты сотрудникам всех подразделений входит премия «за выполнение плана». На самом деле реально влиять на выполнение этого показателя могут лишь сотрудники генеральных подразделений. Персонал остальных подразделений не может управлять данным показателем, однако каждый месяц или квартал получает свою часть премиального вознаграждения. Такой дисбаланс может повлечь множество различных проблем, связанных с мотивацией.

Поэтому, определяя показатели, к которым будет привязана система стимулирования персонала, необходимо ответить на вопрос: «Может ли сотрудник влиять на показатель, от которого зависит размер его премии?»

Стимулирование проектной деятельности по принципам текущей.

Наиболее наглядно эту ошибку можно показать на примере компании, где деятельность носит проектный характер. Если в компании руководители проектов премируются не по результатам проекта, а, к примеру, поквартально, то они не заинтересованы в результате проекта, сроках его исполнения и получении денег компанией. Поэтому очень важно, чтобы проектная деятельность сотрудников премировалась строго по результатам, а текущая деятельность, призванная поддерживать непрерывность производственного процесса, стимулировалась циклично с периодичностью от месяца до года в зависимости от вида деятельности сотрудника

Как правило, попытки быстро исправить ошибки проектирования системы стимулирования, направленные на решение выявленных проблем, только усложняют ситуацию.

**6.3. Способы исправления ошибок при проектировании системы управления мотивацией**

Для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что перепроектирование системы стимулирования - достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Поэтому приступать к нему следует только после того, как руководители убедились, что правильно понимают причины, проблемы и что наносимый проблемой ущерб бизнесу соразмерим с предстоящими временными, финансовыми и трудовыми затратами.

Также важно выбрать для «пилотного» внедрения системы подразделения и группы пер­сонала, от которых в наибольшей степени зависит успех бизнеса.

При разработке системы мотивации необходимо неукоснительно соблюдать следующие основные принципы:

- платить за результат или за успех;

- использовать единые прозрачные правила, регулирующие разницу доходов различных групп и категорий сотрудников;

- управлять ожиданиями сотрудников. Если созданная система мотивации не оправдывает ожидания сотрудников, то она не будет работать;

- конкурировать на рынке труда: компенсационный пакет должен формироваться с учетом предложений ключевых конкурентов.

**6.4. Этапы и принципы при проведении «пилотного» проектирования системы управления мотивацией**

Основные предложения, сделанные по результатам проведенного исследования, сводятся к следующему.

После того как приняты все принципиальные решения, можно начинать «пилотное» перепроектирование. Пошаговая схема этого процесса предполагает наличие трех этапов.

Этап 1. Описание системы «как есть»

Основная задача первого этапа - описание существующих на практике полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей сотрудников с целью подготовки основы для проектирования необходимых изменений. На этом этапе надо:

- проанализировать существующую систему стимулирования (анализ документов и регламентов, описание фактически используемых механизмов расчетов, соотнесение полученных данных и систематизация информации о существующих расхождениях);

- описать функции подразделения и показатели его эффективности;

- описать существующие роли каждого сотрудника в реализации функций подразделения (зоны ответственности, выполняемые работы, результаты, критерии эффективности).

Этап 2. Проектирование целевой модели («как надо»)

В рамках второго этапа разрабатываются основные принципы мотивации сотрудников подразделения. Для этого нужно:

- определить три-четыре среднесрочные бизнес-цели, которые компания планирует достигнуть путем материального стимулирования персонала (рост прибыли, повышение производительности, качества продукции и т. д.);

- разработать целевую модель поведения для каждого сотрудника. Целевая модель должна описывать роль сотрудника в подразделении и выполняемые им функции, степень его ответственности, планируемые результаты и показатели эффективности деятельности;

- определить целевые показатели стимулирования;

- создать соответствующие инструменты стимулирования;

- определить перечень изменений в организационной деятельности подразделения. Часто оказывается, что необходимо пересмотреть порядок взаимодействия сотрудников и перераспределить ответственность.

Этап 3. Моделирование и настройка новой системы мотивации

Основная задача третьего и заключительного этапа - выявить и устранить все неточности, допущенные в процессе разработки новой системы стимулирования. Для этого необходимо выполнить следующие шаги:

- Пересчитать заработную плату сотрудников за истекший период (месяц, год) с использованием принципов, механизмов и элементов новой системы стимулирования. Это позволит конкретизировать механизмы стимулирования до конкретных формул расчета премии;

- Рассчитать зарплату сотрудников на будущий период с использованием запланированных показателей деятельности. Проведенные расчеты позволяют оценить уровень адекватности системы и при необходимости скорректировать ее.

- Закрепить новые механизмы стимулирования во внутрифирменном нормативном документе, отвечающем требованиям трудового и налогового законодательства;

- Определить план перехода на новую систему стимулирования. При «пилотном» внедрении новой системы в одном из подразделений иногда используется бесступенчатый переход, то есть единовременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему стимулирования. Однако даже в рамках одного подразделения такое внедрение, скорее всего, приведет к крайне нежелательным социальным последствиям. Поэтому более предпочтительным является постепенный переход. При таком переходе в течение двух-трех месяцев про­водится адаптация новой системы: выплаты сотрудникам осуществляются в соответствии со старой системой стимулирования, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой системы;

- Реализовать план перехода на новую систему стимулирования (пилотное внедрение). На этом этапе происходит проверка работоспособности новых механизмов стимулирования и их оперативная корректировка. Грамотное информирование сотрудников о ходе пилотного внедрения позволяет значительно смяг­чить сопротивление изменениям при широкомасштабном внедрении.

Если выбранное для «пилотного» внедрения подразделение или группа персонала является в компании единственной (например, отдел маркетинга или бухгалтерия), то проект перепроектирования может считаться завершенным и необходимо через некоторое время только оценить эффективность новой системы стимулирования;

Однако в большинстве случаев за «пилотным» внедрением следует тиражирование новой системы на другие аналогичные подразделения и группы. Особенно актуальным такое полномасштабное внедрение является для территориально распределенных и вертикально интегрированных компаний.

Можно выделить несколько основных рекомендаций, соблюдение которых позволит создать эффективную систему мотивации:

- четкое понимание целей, которых планируется достичь. Нужно четко понимать, зачем мы мотивируем людей, от этого будет зависеть вся система мотивации;

- создание системы, понятной как разработчикам, так и тем, кого она должна мотивировать на эффективный труд. Для того, чтобы сделать систему мотивации эффективной и действительно понятной всем, должна быть создана рабочая группа, с обязательным привлечение ключевых сотрудников и руководителей подразделений, по вопросам разработки системы мотивации. Должны проводиться опросы сотрудников, руководителям отделов предоставлять на рассмотрение проекты схем мотивации и т. д.;

- мотивирующий фактор должен быть существенным, то есть премия должна быть значима для сотрудника;

- вознаграждение выплачивается сразу после достижения поставленных целей;

- доброжелательные и комфортные для сотрудников отношения в коллективе. По итогам исследования ряда российских компаний было выявлено, что сотрудники компании, в которой существуют комфортные в эмоциональном плане условия для работы, не переходят в другие компании, где среда менее дружественна, если разница в заработной плате не превышает 30%. Это подчеркивает важность нематериального стимулирования, которое позволяет сэкономить компании значительные средства;

- ограниченный экспериментальный срок. Если система мотивации не будет работать, нужно иметь возможность ее скорректировать или вообще от нее отказаться. Не нужно объявлять сотрудникам, что реализуется экспериментальный проект. Просто указывается срок, на который вводятся новые мотивационные инструменты. Если созданная система стимулирования сотрудников хорошо себя зарекомендует, то всегда можно продлить срок ее действия.

- формирование новой корпоративной культуры, в которой умения «слушать и принимать решения» будут не менее необходимыми навыками руководителя, чем «отдавать приказы и добиваться их выполнения».

Каждый из этих пунктов может быть поводом для отдельной дискуссии, потому что в новом менеджменте в современных организациях все ставится с ног на голову — почти в буквальном смысле.

Создание системы мотивации в организации должно сводиться, таким образом, к подготовке руководителей, способных мыслить по-новому и руководить творческими людьми, а не бездушными запрограммированными механизмами.

**7. Заключение**

Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях.

Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

Таким образом, работа по управлению мотивации персонала – есть важный и просто необходимый фактор стабильного функционирования предприятия и его динамичного развития.

При чём эта работа должна заключается не только в планировании найма нужных сотрудников, но и в планировании их обучения, карьерного роста, в разработке методов правильной мотивации и стимулирования.

В целом же грамотная работа в этом направлении способна максимизировать результативность труда сотрудников фирмы, и тем самым принести компании дополнительные преимущества перед конкурентами, дать толчок к новым завоеваниям на рынке.

Чтобы избежать типичных ошибок, процесс разработки системы мотивационного стимулирования не должен быть волюнтаристским и отражать представления лишь одного – двух руководителей, отвечающих за эту работу. Разработка системы стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда.

Сочетание комплекса материальных стимулирующих воздействий и нематериального управления персоналом является оптимальным вариантом системы мотивации, а основными принципами любой системы материального стимулирования должны быть понятность и простота. Должна существовать определенная система поощрений и привилегий и это не только деньги. Для человека важно то, как он может зарабатывать деньги, а не получать. Ему интересна система не закрытая, а открытая. Когда человек знает правила игры в компании, когда он знает, что он может расти, сколько будет зарабатывать, какие у него будут преимущества в жизни, чего он должен достичь для того, чтобы получить эти преимущества, он чувствует себя более свободным. И он способен достигать ошеломляющих результатов, он готов выкладываться на 100%.

Система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система инвестирования в качество рабочей силы.

Это внутренняя система игры в компании: как человек может придти в компанию, до каких высот он может вырасти, как это будет здорово на больших высотах.

Что касается нематериального стимулирования, то основным направлением работы здесь является совершенствование бытовых условий для персонала, повышение комфорта на рабочем месте. Внесение разнообразия в трудовую деятельность сотрудников, повышение общности сотрудников с предприятием.

В заключение хотелось бы отметить, что перепроектирование и корректировка системы мотивации - процесс если не непрерывный, то, по крайней мере, цикличный. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически мониторить работоспособность системы стимулирования и ее соответствие целям и задачам бизнеса. Тогда процесс перепроектирования будет носить плановый, а не экстренный характер.

Поэтому одним из предложений стало бы предложение о разработке и утверждении документа - Программы, регулирующего систему мотивации предприятия. Этот документ полезен как сотрудникам отдела работы с персоналом, так и самим работникам, которые будут четко знать, на какие льготы и привилегии они могут претендовать.

Важнейшее место в Программе нужно отнести к внедрению новой технологии – управления по целям (МВО) - Management By Objectives. Оплаты труда работников должна зависеть от выполнения конкурентных показателей. Использование этого метода позволит значительно повысить производительность труда, а как следствие – и доходы сотрудников, умеющих эффективно работать. В то же время при адекватном стимулировании проблема может быть решена внутренними средствами, так как потенциал персонала предприятия высок.

Эта технология должна включать в себя не только профессиональное тестирование, экспертную оценку, но и наблюдение за реальным поведением оцениваемого в ситуациях, связанных с профессиональной деятельностью. Технология опирается на модель компетенций. Модель компетенций – это требования к производственному поведению персонала. На сегодняшний день можно выделить три блока компетенций:

- Корпоративные компетенции (базовые требования к персоналу компании).

- Профессиональные компетенции (требуемые знания и навыки в области специализации).

- Управленческие компетенции (знания и навыки, требуемые для руководящей деятельности).

Особого внимания должны заслуживают те пункты Программы, которые касаются развития молодежной политики. Работа с молодежью очень важна, т.к. именно эти люди будут отвечать за судьбу кампании, им будет доверен созданный технологический и интеллектуальный потенциал. В ближайшие год – два необходимо значительно укрепить позиции молодежи во всех сферах деятельности МРФСС, создать стимулы для закрепления талантливых молодых сотрудников, основать молодежную организацию филиала.

Программа должна так же предусматривать повышение эффективности системы непрерывного обучения персонала. Мотивация дополнительным обучением должна, на мой взгляд, дополнительно стимулировать сотрудников.

Именно с этой целью в Программу повышения эффективности использования человеческих ресурсов должны быть включены такие мероприятия, как проведение видеоконференций, «круглых столов» и личных встреч первых руководителей с сотрудниками подразделений. По предложению руководителей необходимо проводить мониторинги удовлетворенности персонала работой в МРФСС, в ходе которых каждый сотрудник сможет выразить свое отношение к проводимой кадровой политике и внести свои предложения по совершенствованию системы управления персоналом и других направлений деятельности предприятия.

Внедрение сделанных рекомендаций, на мой взгляд, позволит повысить производительность труда и снизить демотивационные настроения сотрудников.

Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество, конкурентоспособность, могут быть достигнуты только при участии каждого работника в совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в перспективе на предприятии в целом.

**Список использованной литературы**

1. Эсаулова И.А. «Управление человеческими ресурсами организации» - ПГТУ – Пермь, 2006
2. Молодчик А. В. «Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание.» - М., 2005г., издательство ГУ ВШЭ
3. Рабочая тетрадь «Мотивация и стимулирование» Институт организационного и личного развития «Эго ресурс» 2007г.
4. Материалы тренинга «Материальная и нематериальная мотивация» Школа профессионального развития – Урал, г. Пермь, 2007г.
5. «Мотивация сегодня» Нематериальное стимулирование 2007-2008г. Выпуск 3, ООО «Кадровые технологии».
6. При подготовке курсовой работы использованы материалы с сайтов www.rhr.ru., www.kt-ekt.ru., http://balans.ru/